

Blij met ham uit Blijham



Veerkrachtige regio's door slimme specialisaties

Eindrapportage

Conform format Aequorfonds

Datum: 26-09-2018

2

Voorwoord

Het ontwikkelen van een regionale voedselketen met nieuwe structuren, nieuwe businessmodellen en met name nieuwe kansen voor de regio, is een hele opgave. Een opgave die in onze ogen noodzakelijk is voor een vitale agrarische sector, een leefbaar platteland en een veerkrachtige regio. Wij zijn dan ook erg dankbaar dat het Aequorfonds ons daarin heeft willen steunen. Zonder deze hulp waren vele processen en deelprojecten niet gestart en waren we nog niet zo ver in de daadwerkelijke ontwikkeling van deze regionale voedselketen.

Conform het rapportageformat van het Aequorfonds hebben we in deze eindrapportage de volgende aspecten tegen het licht gehouden:

- In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op de overkoepelende uitgevoerde activiteiten. Per activiteit wordt een korte beschrijving en de bereikte resultaten weergegeven. Tevens wordt er aangegeven hoe de activiteiten hebben bijgedragen aan de doelstelling van de activiteit waarvoor de subsidie is toegezegd.
- Hoofdstuk 2 gaat in op de kansen, knelpunten en risico's. Hier geeft een tabel goed weer óf en hoe de knelpunten invloed hebben op de doelstellingen.
- In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de communicatiedoelstellingen, de middelen die daarvoor zijn ingezet en onder andere de verschenen publicaties in de media.
- Hoofdstuk 4 bestaat uit een toelichting van de kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren die samen een goed overzicht vormen van de realisatie.
- In hoofdstuk 5 staat de evaluatie van de doelstellingen.
- Hoofdstuk 6 geeft een beeld met wie we hebben samengewerkt de afgelopen periode en hoe deze samenwerking verliep.
- In hoofdstuk 7 ten slotte wordt een overzicht gegeven van de bestemming en besteding einddeclaratie.

In dit document wordt de tekst hier en daar ondersteund met verwijzingen naar bijlagen en/of websites. Echter, in een pdf-document werken hyperlinks niet en moet een uitgeschreven webadres volledig aan elkaar geschreven zijn. Deze mag niet worden onderbroken door een afbrekingsstreepje, want dan werkt ook de link naar het webadres niet meer in een pdf-document. We hebben dit opgelost door de links steeds volledig uit te schrijven in een kleiner lettertype. Nu kunt u direct naar het gewenste webadres vanuit dit document.

De bijlagen zijn niet achter de hoofdttekst geplaatst, maar zijn als aparte documenten aangeleverd.

Inhoudsopgave

(1)	Uitgevoerde activiteiten.....	4
	Mapping	4
	Nieuwe opleiding.....	4
	Lerende community.....	5
	Overkoepelend regionaal businessmodel met investeerders.....	5
(2)	Kansen knelpunten en risico's	7
(3)	Verantwoording communicatiemiddelen	13
(4)	Realisatie	16
	Kwantitatieve indicatoren	16
	Kwalitatieve indicatoren.....	23
(5)	Evaluatie doelstellingen.....	27
	Bouwen regionale keten.....	27
	Businesscases	27
	Bijdrage studenten aan regio	27
(6)	Samenwerking en Organisatie.....	28
	Samenwerkingspartners.....	28
	Hoe verliep deze samenwerking?	29
(7)	Bestemming en besteding einddeclaratie	30

(1) Uitgevoerde activiteiten

Het project Blij met ham uit Blijham bestaat uit verschillende projectonderdelen. In dit hoofdstuk een korte beschrijving van deze onderdelen, de bereikte resultaten, hoe deze activiteit heeft bijgedragen aan de doelstelling van de activiteit waarvoor de subsidie is toegezegd, en hoe de subsidie heeft bijgedragen aan het realiseren van de activiteiten.

Mapping

Korte omschrijving en bereikte resultaten

De mapping bestaat uit de volgende deelactiviteiten:

- Ontwikkelen van een database
- Regionale data verzamelen: welke aanbieders zijn er en welke producten worden gevraagd
- Uitvoeren van interviews
- Data overbrengen in software

We zijn gestart met het ontwikkelen van een app die de studenten op hun mobieltje kunnen gebruiken voor verslaglegging van de interviews. Daarnaast hebben we een overzicht samengesteld van regionale voedselproducenten en –verwerkers. Dit leverde een lijst op van ruim 3400 bedrijven. Leerlingen en studenten van verschillende scholen (Terra MBO en vmbo en de Hanzehogeschool Groningen) zijn op pad gegaan om interviews uit te voeren. We hebben met de scholen afgesproken dat de leerlingen zelf konden kiezen welke bedrijven zij voor hun interview kiezen, zodat zij bestaande contacten konden benutten. Vanwege problemen met de app is niet alle data opgeslagen. Zie hoofdstuk knelpunten voor meer informatie hierover. Toch is er door de data die wel is verzameld met de interviews + deskresearch + informatie uit de communities, een goed beeld ontstaan van de regio. In bijlage A een overzicht van de data.

Hoe heeft deze activiteit bijgedragen aan de doelstelling van de activiteit waarvoor de subsidie is toegezegd?

De mapping fase is erg belangrijk geweest om een goed beeld te krijgen van de regio en om de juiste schakels te leren kennen die mee willen bouwen aan een regionale voedselketen. Vanuit deze fase is er verbinding gelegd met het onderwijs en met vele voedsel gerelateerde ondernemers in de regio. Ook zijn de wensen van grote inkooppartijen in kaart gebracht. Dit is de basis waarop voortgeborduurd is richting de communities en productcoöperaties.

Hoe heeft de subsidie bijgedragen aan het realiseren van de activiteiten?

De subsidie heeft ons in staat gesteld om het proces van het in kaart brengen van de regio en het bouwen van regionale ketens voort te zetten.

Nieuwe opleiding

Korte omschrijving en bereikte resultaten

In hoofdstuk 3 onder kop 'Kansen' wordt uitgebreid ingegaan op de nieuwe opdracht voor onderwijsinstellingen en hoe ze hier mee omgaan. Terra startte, in samenwerking met het Nordwin College, mede aan de hand van de bevindingen uit Blij met ham uit Blijham met een nieuwe opleiding: Food, Life & Innovation. Er wordt gewerkt met casussen uit de markt en daar wordt inhoud aan gekoppeld.

De opleiding heeft een Sector Advies Raad (SAR) opgericht waarin een aantal bedrijven als key-speler de opleiding meedragen, uitdragen en zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering. Zij leveren onder andere casussen aan. En zij zorgen ervoor dat meerdere bedrijven interesse hebben en van daaruit casussen aanleveren.

De opleiding voldoet aan de eisen van het kwalificatiedossier. Er wordt gewerkt met formats om bij te kunnen houden dat aan alle facetten wordt voldaan. Als er zaken ontbreken dan wordt daar middels een casus aandacht aan besteed. Daarnaast wordt de voortgang gereflecteerd. De student doet dit zelf aan de hand van een tool. Dit wordt besproken met de docent/coach en een desbetreffend bedrijf. Alle voortgang wordt vastgelegd zoals dat ook bij andere opleidingen gaat.

Voor dit schooljaar waren er niet genoeg aanmeldingen voor de opleiding om daadwerkelijk te starten. Wat niet is gelukt is de positionering en van daaruit de communicatie en werving voldoende scherp neer te zetten. Wat er nodig is, is een duidelijke positionering van de nieuwe opleiding Food, Life & Innovation. De opleiding moet een merk van Terra worden met een merkbeloofte gericht op de brede doelgroep. In bijlage B een jaarrooster van de opleiding.

Meer informatie over de opleiding: <https://www.mboterra.nl/Opleidingen/Food-Life-Innovation.html>.

Hoe heeft deze activiteit bijgedragen aan de doelstelling van de activiteit waarvoor de subsidie is toegezegd?
Om een goede verbinding met het werkveld te houden zagen wij dat de betrokken onderwijsinstellingen een transitie ingang moesten zetten. Met deze nieuwe opleiding, en met name door de manier waarop deze georganiseerd is, doet Terra dit zeker en wordt hiermee aan de doelstelling voldaan.

Hoe heeft de subsidie bijgedragen aan het realiseren van de activiteiten?

Met behulp van de subsidie is de regio in kaart gebracht en zijn interessante partners voor de opleiding gevonden. Om samen met hen een opleiding vorm te geven heeft veel tijd en moeite gekost.

Lerende community

Korte omschrijving en bereikte resultaten

Een programma van kennisuitwisseling en samenwerkingsprojecten tussen het bedrijfsleven en studenten, docenten & lectoren in de Kenniswerkplaats in Noordhorn en op andere locaties.

Tijdens de afgelopen twee jaar hebben we samen met de Hanzehogeschool Groningen en Terra zo'n kennisintensieve projecten met en voor studenten opgezet. Hiervoor komen studenten en docenten voor kennisuitwisseling en supervisie bij elkaar in de Innovatiewerkplaats in Noordhorn. Daarnaast vormen zij lerende communities met lokale ondernemers. De onderwerpen binnen de communities hebben o.a. betrekking op:

- Maatschappelijke kosten-batenanalyses en nieuwe verdienmodellen van nieuwe coöperatieve gemengde melk- en vleeskuddes,
- Opzetten van een regionale verwerkingsbedrijven
- Coöperatievorming in productcategorieën, o.a. melkveehouders
- Teelt en verwerking van peulvruchten als proteïneleverancier en vleesvervanger. Vanuit gezondheid oogpunt en vanwege de lage milieubelasting zitten hier interessante marktkansen
- Verbouwen en verwerken van hop als ontbrekende schakel in de regionale bierproductie
- Praktijkonderzoek naar duurzaam hergebruik van reststromen in de akkerbouw.

Meer informatie over deze community, de studenten, de ondernemers, kunt u vinden in hoofdstuk 5.

Hoe heeft deze activiteit bijgedragen aan de doelstelling van de activiteit waarvoor de subsidie is toegezegd?

Het werken in de IWP, waar studenten direct in contact staan met de triple helix en er daadwerkelijk een opdracht voor uitvoeren, zorgt ervoor dat studenten beter doorgroeien naar de rol van junior vakman. Het is niet alleen maar van 'meedoen in een authentieke leersituatie' maar daadwerkelijk 'bijdragen aan de ontwikkeling van de regio'. De afstudeerrapporten rondom de natuurvleescoöperatie zijn hier goede voorbeelden van. Deze hebben daadwerkelijk bijgedragen aan de totstandkoming van de coöperatie en geven zo kleur aan de regio.

Hoe heeft de subsidie bijgedragen aan het realiseren van de activiteiten?

De subsidie draagt bij aan de activiteit omdat er hiermee meer ruimte is om begeleiding te organiseren in de Kenniswerkplaats en daarnaast activiteiten te organiseren om betrokkenheid bij stakeholders te realiseren.

Overkoepelend regionaal businessmodel met investeerders

Korte omschrijving en bereikte resultaten

Door onze activiteiten in de regio, het activeren van ondernemers en doorrekenen van de voedselketen kwamen we erachter dat de vernieuwing niet zit in de ontwikkeling van allerlei losse businessmodellen. Veel belangrijker en effectiever is dat de regionale producenten en verwerkers de gelegenheid vinden zich rond hun gezamenlijk belang te organiseren. Hiervoor hebben we het concept voor de Food Factory opgesteld. Dit houdt in dat je alle activiteiten rond productie, verwerking, afzet en waste management bundelt en als samenhangend proces behandelt en uitwerkt. Aanvankelijk was dit concept als metafoor gedacht voor de coöperatieve inspanningen primaire producenten, verwerkers en de volgende schakels in de keten. Maar bij nader inzien bleek dat het niet alleen als metaforisch idee, maar ook als concrete-ruimtelijke vertaling kon werken en op grote belangstelling kon rekenen. Bouw een complex met inachtneming van state of the art uitgangspunten voor duurzaamheid waar je de verwerking van regionale primaire producten tot hoogwaardige en gezonde voedselproducten en maaltijden bundelt en koppelt aan beleving en educatie rondom voedsel. Dit concept bleek zo interessant dat zelfs grote investeerders interesse hebben getoond en hebben aangegeven de ontwikkeling van het bouwen van een regionale verwerkingsindustrie te steunen en deze ook te financieren. Hiermee is een compleet nieuwe situatie ontstaan. Er is per direct een werkgroep ingericht bestaande uit vertegenwoordigers van de initiatiefnemers van het (Blij met ham uit Blijham/REFRAME) project en vertegenwoordigers van de

investeerders en er is een Letter of Interest ondertekend. In de onderhandelingen heeft de Gebiedscoöperatie benadrukt dat coöperatieve inspanningen, structuren en output noodzakelijk zijn. Het gaat hier om een investering van ca. 80 miljoen met een grote impuls voor de werkgelegenheid in de regio. Dit is een uitzonderlijk resultaat en van tevoren volkomen niet verwacht.

Film over aanpak en ontwikkeling Food Factory:

https://www.youtube.com/watch?v=8oHeHmcnX_w&feature=youtu.be

Hoe heeft deze activiteit bijgedragen aan de doelstelling van de activiteit waarvoor de subsidie is toegezegd?

Deze activiteit, het ontwikkelen van verwerkingsindustrie, zorgt voor een totaal nieuw regionaal speelveld en leidt tot meerdere nieuwe businessmodellen. De verwerkingsfabrieken zelf, het samenbrengen tot maaltijden, maar ook de nieuwe productcoöperaties voor het aanleveren van grondstoffen. Met deze nieuwe businessmodellen kan een grootschalige regionale voedselketen ontstaan wat als middel gezien kan worden voor regionale ontwikkeling en leefbaarheid.

Hoe heeft de subsidie bijgedragen aan het realiseren van de activiteiten?

Met behulp van de subsidie hebben we veel activiteiten in de regio kunnen organiseren, presentaties kunnen geven, publiciteit kunnen genereren en een netwerk kunnen bouwen. Dit heeft geleid tot de interesse vanuit de investeerders.

(2) Kansen knelpunten en risico's

Waren er knelpunten en risico's? Zo ja, hoe zijn deze opgelost?

Aan het begin van het project hebben zich twee knelpunten voorgedaan die beide te maken hadden met het opzetten van een omvangrijke database die als opstart voor het project gepland was:

1. Het was de bedoeling dat studenten van de deelnemende onderwijsinstellingen de gegevens voor dit bestand zouden gaan verzamelen. Daarvoor hebben we als eerste actie een app ontwikkeld en toegepast. In de praktijk bleek de app niet goed bruikbaar. Er waren technische mankementen, maar die hadden uiteraard verholpen kunnen worden. Belangrijker was dat een app gewoon geen goed tool is om aan de benodigde kennis te komen. Sterker nog, de kennis die we wilden verzamelen is in principe al voorhanden via de gegevens van de Kamer van Koophandel. We hebben daarom besloten niet meer energie in de reparatie van de app te steken. We vonden het belangrijker dat de studenten zich gingen verdiepen in de vragenlijst en aan de hand daarvan een beperkt aantal uitgebreidere interviews gingen uitvoeren zodat zij grip krijgen op de huidige bedrijfsvoering en de overwegingen van boeren om zich wel of niet aan te sluiten bij een regionale keten. We hebben op basis van de verkrijgbare gegevens alsnog een groot databestand gebouwd dat naar verschillende zoekitems geordend en gefilterd kan worden.
2. Het tweede knelpunt betreft de voorgenomen schaal. We gingen ervan uit dat het nodig zo zijn om elke ondernemer in de agri-foodketen in beeld te hebben en inderdaad met allemaal gesproken te hebben. In de praktijk pakte dit anders uit. We zagen dat het belangrijker is om die ondernemers te mobiliseren die ook daadwerkelijk een transitie willen maken naar een regionale keten. Werken met de voortrekkers bleek efficiënter dan veel subgroepen te vormen waarvan velen eerst nog overtuigd moeten worden. Toch bleek de grote betrokkenheid van studenten waardevoller dan we van tevoren hadden kunnen bedenken. Hierdoor werd een grote publiciteit gegenereerd die mede ertoe heeft bijgedragen dat geïnteresseerde ondernemers de weg naar de Gebiedscoöperatie en de deelnemende scholen hebben gevonden. We konden op die manier de week van de eerste aftrap afsluiten met een principeakkoord van een aantal producenten en afnemers die toezegden om mee te gaan werken aan de verdere ontwikkeling van het gedachtegoed. Dit leidde ertoe dat we een aantal partners in beeld kregen, met name belangrijke platforms met sleutelspelers die we als meedenkers en ondersteuners voor ons project konden winnen. Hier willen we vooral de Ketentafel Voeding Stad & Ommelanden het Inkoopplatform Groningen noemen. Nog belangrijker echter was dat met de publiciteit in regionale en zelfs landelijke media ook investeerders bij de Gebiedscoöperatie aanklopten, wat er uiteindelijk toe leidde dat we nu met krachtige ontwikkelaars om tafel zitten die met ons meedenken in welke vorm je het beste een regionale voedselketen kunt aanjagen.

Al met al hebben deze twee knelpunten geleid tot onmisbare leerpunten

- Richt je niet op kwantitatieve aspecten in je netwerk maar op kwalitatieve;
- Verdiep je van binnenuit (via producenten en afnemers) in de werking van een regionale voedselketen;
- Begrijp de uitgangspunten van grote afnemers: welke aspecten spelen voor hen een rol in de aanbesteding en welke speelruimte hebben zij;
- Begrijp hoe investeerders en projectontwikkelaars aankijken tegen regionale ketenvormingen verdiep in hun perspectief op duurzame ontwikkeling en circulaire economie;
- Geef studenten en docenten een rol in dit kennisontwikkelingsproces;
- Ingrijpen in bestaande ketens en klantrelaties kost veel meer tijd dan je van tevoren geneigd bent te denken; probeer niet om versnelling af te dwingen want dit kan zich tegen je keren.

Hebben de knelpunten invloed gehad op de realisatie van de doelstellingen en zo ja, op welke wijze?

De leidende vraag in het project was hoe we op de langere termijn de werkgelegenheid in de agri- en foodsector in onze regio kunnen behouden en eventueel verbeteren. Deze vraag is vertaald naar de volgende doelen:

Gepland	Gerealiseerd
<i>Inhoudelijk</i>	
Bouwen van een regionale keten in de productgroepen vlees, aardappels en groente	In de loop van het project zijn onderzoeken uitgevoerd voor businessmodellen in verschillende productgroepen. Dit zijn producten dan we voor de start hebben gepland. Dit ligt echter net aan de

	knelpunten die we hierboven hebben beschreven, maar aan het feit dat de ondernemers in onze regio andere voor hun bedrijfsvoering producten interessanter vonden. Dit zijn rundvlees, kaas, peulvruchten en groenten in de verticale landbouw.
De eisen en wensen aan de regionale keten vanuit het klant (inkoop) perspectief in beeld	We hebben via drie specifieke onderzoeken inzichten gewonnen in het perspectief en de besluitvormingsprocessen van drie groepen grote afnemers: zorginstellingen, onderwijsinstellingen en overheidsinstellingen. Deze inzichten hebben we kunnen verdiepen via het Inkoopplatform Groningen.
Demonstreren hoe de regionale keten en de samenwerking daarbinnen functioneren	We hebben een concrete keten opgestart (Natuurvleescoöperatie). Het werk zit nog in een beginstadium. Praktijkkennis van binnenuit de keten wordt dus nog vergaard.
Nieuwe specialisaties in de regio brengen die de regionale foodsector economisch vernieuwen. Dit worden 10 businesscases die binnen 2 jaar leiden tot 20 ondernemers in transitie of start-ups.	Studentonderzoeken hebben inzicht gegeven op businesscases zoals we later in hoofdstuk 4 gaan beschrijven. Daarnaast is de overkoepelende businesscase voor de Food Factory ontwikkeld waarvoor nu gesprekken met investeerders worden gevoerd.
De verworven kennis vertalen naar het onderwijs en inbedden in het curriculum (mbo en hbo)	Voor het mbo is een nieuwe mbo4-opleiding ontwikkeld over het integrale kennisdomein food. We hebben hierover eerder in rapportage 1 uitvoerig bericht. Het bijzondere hieraan is niet alleen de brede inhoudelijke spreiding, maar ook het feit dat niet een vast curriculum leidend is, maar de vragen uit het regionale bedrijfsleven.
<i>Voor studenten</i>	
Versterking van de rol van junior vakman zoals beschreven in de methode van de Kennis- en Innovatiewerkplaats 'Krachtig MKB'. Daarin staat de doorontwikkeling van 'meedoen in een authentieke leersituatie' naar meetbaar 'bijdragen aan de ontwikkeling van de regio' op een centraal paas, inclusief het omgaan met de verantwoordelijkheden die daarbij horen.	Studenten – zowel m.b.t. hun opleiding als ook hun kennisinput – hebben een dragende rol in Regioleren en de werkwijze van de Innovatiewerkplaats. Deze aanpak is gedurende het project doorontwikkeld.
<i>Voor docenten</i>	
Vakinhoudelijke training	In een IWP heeft een docent een andere rol dan strikt doceren, namelijk meer de rol als coach. Hier komen andere competenties bij kijken en deze zijn voorwaardelijk in het werken in allianties. Op de Hanzehogeschool hebben 12 docenten een cursus gevolgd om de rol als coach te kunnen vervullen in een IWP.
Training in het ontwikkelen van competenties die voorwaardelijk zijn voor het werken in allianties, en die beantwoorden aan de methode van de Kennis- en Innovatiewerkplaats.	Dit onderdeel is essentieel voor docenten in Regioleren en Innovatiewerkplaats. Wel zie je verschillen in welke mate docenten hun nieuwe rollen invullen en hoe goed hun dit afgaat. Als kanttekening moeten we hierbij aanmerken dat de docenten bij Terra te maken kregen met veel personele wisselingen in het middenmanagement. Er ontstond een vacuüm tussen het bestuur en de

	team en docenten, waardoor docenten een duidelijke koers misten en veel op eigen initiatief invulden.
Voor <i>bedrijfspartners en werkgevers</i>	
Oplevering van een integraal businessmodel voor de keten, met daarin de eerste 10 businessmodellen voor de schakels binnen de keten. Daarbij ook kennis over hoe deze businessmodellen tot innovatie kunnen leiden op basis van de ontwikkelde tools	In retrospectief moet je stellen dat deze opgave niet binnen 2 jaar gerealiseerd kan worden. We hebben veel zicht gekregen op de werking van de regionale keten. Maar de relaties tussen producenten en inkopers zijn te complex om ze binnen twee jaar vorm te geven in een regionaal businessmodel. De deelmodellen voor diverse producten hebben we wel in beeld gebracht. Als overkoepelend model is de Food Factory ontwikkeld die een complex geheel van verwerking, maaltijdbereiding, productontwikkeling, food-educatie en -beleving gaat vormen.
Het beschikbaar stellen en onderhouden van de regionale marktgegevens in een food gerelateerde database	De database is ontwikkeld.

Welke kansen hebben zich voorgedaan en hoe zijn deze benut?

Nieuwe opdracht voor onderwijsinstellingen

De activiteiten in *Blij met ham uit Blijham* hebben bij de aangesloten scholen in het beroepsonderwijs een denkproces op gang gebracht. Zij zien dat zij als onderwijsinstellingen niet meer alleen de taak hebben om initieel onderwijs te verzorgen. Ze moeten zich ook richten op een Leven Lang Leren (nu 'Leven Lang Ontwikkelen') en de innovatie-opgaven en -processen in de regio.

Maar hoe geef je daar vorm aan? Terra en de Hanzehogeschool hebben gekozen voor een structurele samenwerking met de regiopartners uit overheid en bedrijfsleven. Samen met een aantal kernspelers in de triple helix hebben zij de Gebiedscoöperatie Westerkwartier opgericht. In deze samenwerking hebben zij structurele programma's ontwikkeld om de veerkracht van de regio te vergroten.

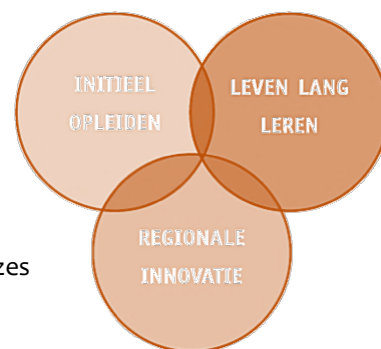
Vooruitlopend hierop had Terra al ruim 15 jaar geleden het concept van *Regioleren* ontwikkeld: leerlingen werken in de praktijk aan authentieke opdrachten en nemen zelf de verantwoordelijkheid voor hun leeropbrengst. In de beginjaren was dit bedoeld als didactisch concept, maar gaandeweg werd het steeds relevanter voor de manier waarop de school zich als partner voor de regio ging ontwikkelen. Hetzelfde speelde ook in het hbo, waar de Hanzehogeschool Groningen als grootste hbo-instelling in de regio is gaan nadenken op welke manier zij kan inspelen op de maatschappelijke en economische dynamiek. Voor de Hanzehogeschool mondde dit uit in de ontwikkeling van het concept Innovatiewerkplaats Krachtig MKB. *Blij met ham uit Blijham* gaf ons naast de uitwerking van nieuwe verdienmodellen ook de aanleiding en kans voor de ontwikkeling van een instrumentarium dat scholen en hun partners kunnen gebruiken wanneer zij hun koers en strategie bepalen voor hun samenwerking. Voor de scholen gaat het daarbij vooral om vragen die te maken hebben met hun nieuwe positie en verantwoordelijkheden in de triple-helix-samenwerking. We willen in deze eindrapportage graag ook deze output van het project kort belichten.

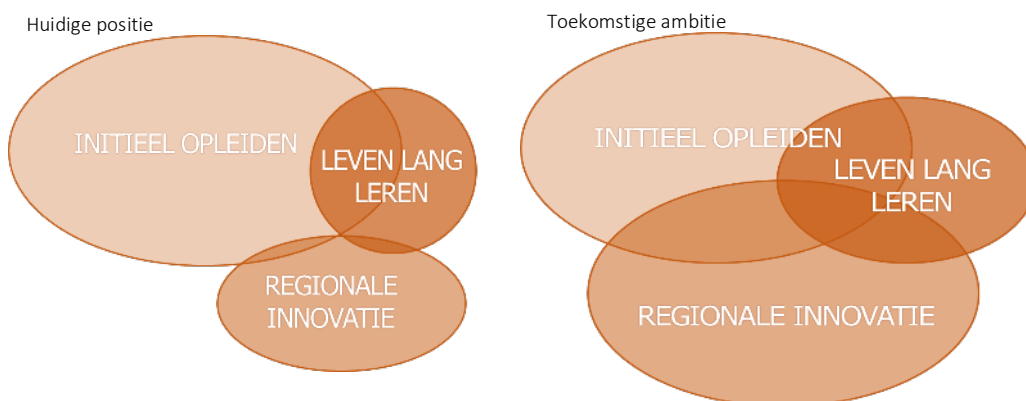
Tool 1: ambities bepalen

Welk gewicht ken je toe aan de drie publieke waarden en taken van het onderwijs? Naar aanleiding van de acties in *Blij met ham uit Blijham* hebben we een tool ontwikkeld dat inzicht geeft in de keuze die je als instelling maakt. De tool bestaat uit een Venn-diagram met drie cirkels. Elke cirkel staat voor één van de drie publieke waarden: initieel opleiden, leven lang leren en regionale innovatie. De cirkels kunnen variëren in grootte, vorm en positie t.o.v. elkaar.

Bij herijking kan een organisatie variëren in de prioriteit die ze aan haar drie taken geeft en de wijze waarop ze deze invult. Daarnaast kan de instelling keuzes maken in de mate waarin deze opdrachten parallel ontwikkeld worden of juist ingezet worden om elkaar te versterken.

De partners binnen de *Blij met ham uit Blijham* hebben hun eigen positie en ambitie aan de hand van het tool als volgt bepaald:





Zij kwamen tot deze conclusie aan de hand van de pilot die zij in *Blij met ham uit Blijham* hebben uitgevoerd. Dit was de voor hen de eerste keer dat zij zo duidelijk met elkaar hun huidige zienswijze en de projecties naar de toekomst hebben besproken. Daarbij werd ook de relevantie van verwachtingsmanagement duidelijk. Als je niet dezelfde uitgangspunten en ambities deelt, van elkaar de ambities en output kent, de voornemens steeds weer op hun geldigheid toetst en elkaar erop aanspreekt, leidt dit tot divergenties en teleurstellingen. Tegelijkertijd moet je niet alles dichttimmeren. Er moet ruimte blijven voor nieuwe inzichten.

Tool 2: Ontwikkelingsstadia

We hebben een geannoteerd tool ontwikkeld met een aantal begeleidende vragen dat ons in staat stelt om te bepalen in welk ontwikkelingsstadium de samenwerking zich bevindt. Waar we heen willen is een samenwerking als binnen een organisatie, maar dan met de voordelen van veelkleurigheid.



De resultaten

In de analyse van de samenwerkings- resp. ontwikkelingsniveaus kwamen de zienswijzen niet altijd overeen. Maar dit leidde tot nuttige discussies met een verhelderend effect. De samenwerking met Terra staat nog op een laag niveau, op de overgang van stadium 1 naar 2. Dit heeft te maken met een vacuüm in het middenmanagement. Er zijn veel personele wisselingen en de resultaten worden intern niet goed geborgd. Kennis en vaardigheden zijn vaak aan personen gebonden en verlaten dus ook samen met deze personen de organisatie. De aanpak tussen de verschillende locaties verschilt. Dat is op zich niet erg, maar er moet een betere kennisuitwisseling plaatsvinden.

De samenwerking met de Hanzehogeschool zit tussen niveau 2 en 3 een wisselt per betrokken instituut. De Innovatiewerkplaats Krachtig MKB is samen het Instituut voor Financieel Economisch Management (FEM) ontwikkelt. Daarom bestaat met FEM een vergaande en goed uitontwikkelde samenwerking. Toch is het ook met FEM nog lastig om de koppeling tussen onderwijs en regio soepel te laten verlopen. Dit heeft te maken met vijf aspecten:

- de tijd en intensiteit waarmee studenten in de Innovatiewerkplaatsen kunnen werken,
- de onderzoekskwaliteiten van de studenten en de manier waarop zij hun onderzoek kunnen inpassen in de praktijksituatie
- De vereisten die aan het onderzoek worden gesteld en de mate waarin vanuit de docent-begeleiders wordt meegedacht tijdens de vraagarticulatie vanuit het bedrijfsleven
- de wijze waarop studenten vanuit hun opleiding en instituut tijdens het onderzoek worden begeleid en hoe deze begeleiding is ingebed in de regionale praktijksituatie
- de intensiteit waarmee de docent-onderzoekers en -begeleiders in de Innovatiewerkplaats samenwerken met de ondernemers en experts uit de regio en de medewerkers in de Innovatiewerkplaats.

Tool 3: Coöperatiecanvas

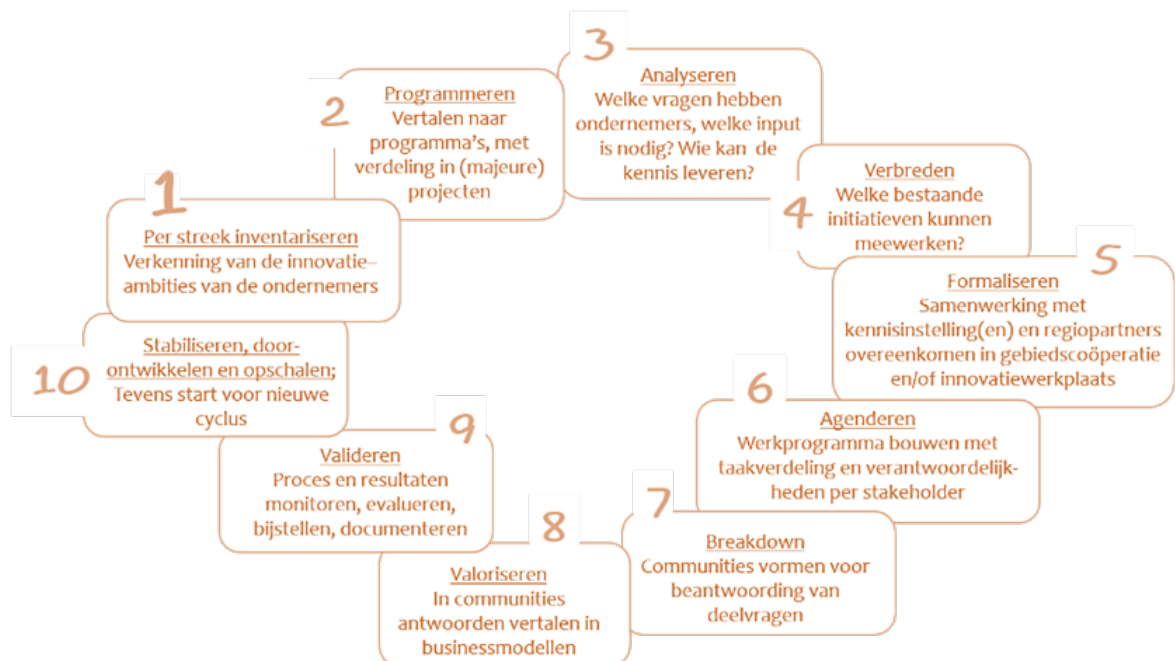


Als ondersteuning voor de triple helix coöperatie hebben we vanuit de praktijksituatie van de regionale pilot de bovenstaande canvas ontwikkeld. We beschouwen deze als hulpmiddel om de samenwerking en het bouwen van het regionale netwerk verder vorm te geven. Het gaat erom dat je met ondernemers, studenten, docenten en andere regionale stakeholders lerende en innoverende communities rond bepaalde vraagstukken vormt en van hieruit businessmodellen ontwikkelt, zowel rond de specifieke vraagstukken (zoals we dat hebben gedaan voor de regionale voedselketen), maar ook voor de gebiedscoöperatie als faciliteerder van een regionaal innovatie-ecosysteem, waarbinnen verschillende thematisch georiënteerde triple-helix-coöperaties kunnen werken.

Wat betekent dit voor het onderwijs?

Voor onderwijs en onderzoek hebben de onderwijsinstellingen en de regiopartners hun krachten gebundeld en als experiment een aantal coöperatieve Innovatiewerkplaatsen ingericht, in Noordhorn, Oost-Groningen en de stad Groningen.

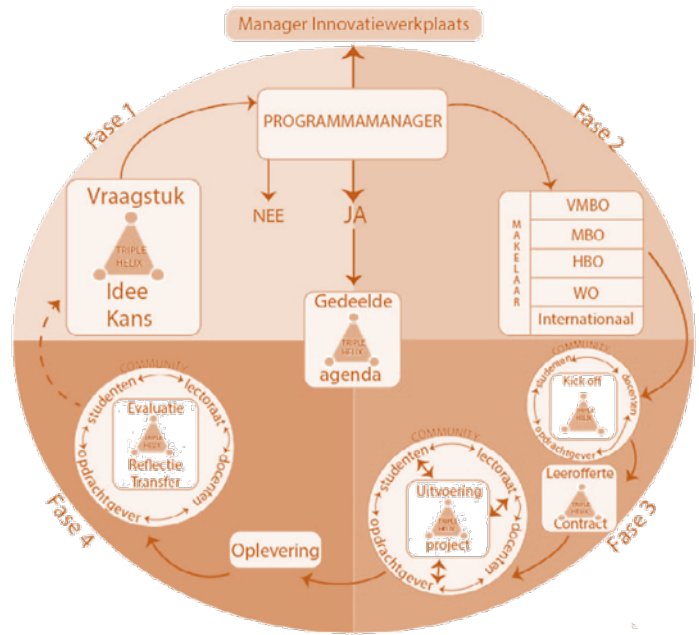
Het vertrekpunt is dat de partijen een gezamenlijke agenda hebben opgesteld. De onderwijs- en onderzoeksactiviteiten vinden voor een groot deel plaats in de regio en verlopen iteratief langs de volgende stappen, waarbij ook studenten, al naar gelang hun opleiding, een taak krijgen:



12

De Innovatiewerkplaats werkt met staf die de volgende taken vervult:

- De manager als spin in het web, die het proces en de inhoud overziet, bewaakt en eventueel bijstuurt;
- De acquisiteur in de regio die kansen, vraagstukken en ideeën ophaalt bij alle betrokkenen;
- De programmamanager die verantwoordelijk is voor het volledige proces rondom de projecten in de Innovatiewerkplaats; belangrijk is daarbij dat er een goede break down wordt gemaakt in subvragen passend bij de betrokken onderwijsinstellingen.
- Docenten werken vanuit de school als coaches, begeleiders en beoordelaars van de studenten.
- Studenten kiezen een opdracht die past in het curriculum van hun opleiding en bij hun leerdoelen. Zij worden lid van de community, waarin zij samen met de andere communityleden in een leer- en innovatieproces zitten en bijdragen aan de antwoorden op regionale innovatievragen.



NE(X)TWORK

Om het proces en de opbrengsten zoals geschetst te kunnen intensiveren en opschalen hebben we vanuit de Gebiedscoöperatie met Terra en de Hanzehogeschool en een aantal nieuwe regionale partners het initiatief NE(X)TWORK ontwikkeld. Het is een vierjarig triple helix programma voor het bouwen, implementeren en bestendigen van een innovatie-ecosysteem. De focus op innovatie is ingegeven door het feit dat Noord-Nederland een relatief kleine innovatieve voorhoede heeft, naar zeer veel kleine mkb'ers. Deze kleine ondernemers willen eveneens een rol spelen in technologische en sociale innovatieprocessen, maar zij missen daarvoor kennis en capaciteit. Via de reeds bestaande coöperatieve triple helix ondernemingen en Innovatiewerkplaatsen op diverse plaatsen wordt de drempel tot innovatie voor kleine mkb'ers verlaagd. Ook ondernemers op de onderste treden van de innovatieladder (bovengemiddeld veel t.o.v. het landelijke gemiddelde) krijgen op die manier toegang tot de ontwikkeling van innovatieve producten, diensten en processen. En de rol en input van studenten wordt vergroot. Nog een ander pluspunt: zij komen beter, structureler en intensiever in contact met potentiële werkgevers in de regio. Zo blijft er meer kenniswerkers en vakmensen voor de regio behouden. Het initiatief lokt additionele investering uit de regio uit, genereert 500 fte werkgelegenheid en 200 startende ondernemers en leidt tot 10% verbetering op de onderste twee treden van de innovatiepiramide

(3) Verantwoording communicatiemiddelen

De verantwoording van de communicatiemiddelen wordt weergegeven in onderstaande tabel. Hierin worden alle doelgroepen meegenomen: voedselproducenten en verwerkers, grootinkopers, onderwijs, overheid, pers/media, brancheverenigingen, partners REFRAME, omgeving. De doelstellingen, het behaalde resultaat en een toelichting worden gegeven.

Doelstelling	Resultaat	Toelichting
4000 voedselproducenten bereiken/informereren over de ontwikkelingen rondom het project gedurende de duur van het project	2483	In de mappingfase zijn ongeveer 200 producenten bezocht, tijdens bijeenkomsten en presentaties zijn ongeveer 1000 producenten geïnformeerd en via onze nieuwsbrief nog eens 1283. Het is mogelijk dat hier enkele dubbelingen in zitten. Daarnaast hebben we met een item op RTV Noord in het programma Noord Vandaag (gemiddeld kijkcijfer 73.000 (RTV Noord jaarverslag 2017)) en item in de krant nog vele producenten weten te bereiken. Dit kunnen we echter niet staven. Link voorbeeld nieuwsbrief: zie onder tabel.
200 voedselproducenten en verwerkers zijn actief betrokken bij het project door een bijdrage te leveren aan het vormgeven van de verkorte voedselketen	225	Geïnterviewde bedrijven in de mappingsfase + de betrokken binnen de productgroep communities (Rundvlees, Kaas, Varken). Door het niet optimaal functioneren van de app zijn niet alle antwoorden opgeslagen. Toch in bijlage C een overzicht van de wel opgeslagen uitkomsten. Bijlage D is de rundvlees community, Bijlage E de kaas community, Bijlage F de varken community.
100 voedselproducenten enthousiasmeren om daadwerkelijk hun bedrijfsvoering aan te passen/verbeteren	25	Dit bleek toch lastiger dan verwacht en is een proces met een lange adem. Toch werken al 25 ondernemers daadwerkelijk aan het verbeteren van hun bedrijfsvoering aan de hand van dit project. Zie bovenstaande punt.
20 grootinkopers bereiken/informereren over de ontwikkelingen rondom het project gedurende de duur van het project	30	Via de ketentafel voedsel waar enkele grootkeukens bij aangesloten zitten (zie bijlage G) en Het Inkoopplatform Groningen met de daaraan gelieerde inkooponderzoeken van Eimers, Nuiten en Bakker (zie bijlage H) hebben we een groot aantal grootinkopers weten te bereiken en tevens hun wensen in kaart gebracht.
15 grootinkopers zijn actief betrokken door een bijdrage te leveren aan het vormgeven van de regionale voedselketen	25	25 grootinkopers hebben meegewerkt met het interview, hun wensen toegelicht en aangegeven bereid zijn mee te werken in de realisatie van de regionale voedselketen.
2 grootinkopers gaan daadwerkelijk hun bedrijfsvoering aanpassen en onderdeel uitmaken van de regionale keten		Dit hebben we niet weten te realiseren. Wel hebben de grootkeukens de intentie uitgesproken.
1000 studenten/leerlingen betrekken bij het project door een bijdrage te leveren aan het vormgeven van de regionale voedselketen	1685	Dit zijn de leerlingen/studenten betrokken bij het mappen, de projecten en afstudeerrapporten. Zie ook paragraaf kwantitatieve indicatoren.
Deze studenten/leerlingen zijn afkomstig van 6 verschillende onderwijsinstellingen	7	Hanzehogeschool Groningen, Stoas Vilentum, Van Hall Larenstein, Terra Groningen, Terra Oldekerk, Terra Winsum, Terra Meppel.

De overheden die een rol spelen binnen het project informeren, en daarnaast bij minimaal 3 gemeentes de regionale keten als (strategische) doelstelling op de agenda	5	De vier gemeenten uit het Westerkwartier (Marum, Zuidhorn, Leek, Grootegast) zijn geïnformeerd over het project en hebben aangegeven dat de regionale voedselketen een belangrijke pijler voor ze is. Wethouder Pastoor van Grootegast neemt het voortouw namens de vier gemeenten. Link voor het bezoek van de colleges: zie onder tabel.
Minimaal 2 reportages/zendtijd op RTV Noord. 10 verschillende kranten bereiken, en minimaal 70 plaatsingen. 3 keer zendtijd en/of plaatsingen in landelijke media	-	Linkjes naar reportages RTV Noord: zie onder tabel Meerdere reportages op RTV Noord Radio. O.a. Bij Noordmannen en live tijdens de Foodweek. + meerdere items op de website Link naar artikel op website: zie onder tabel Linkjes naar artikelen in DvhN en Westerkwartier: zie onder tabel
4 brancheverenigingen verspreiden informatie over het project onder hun leden. Daarnaast zal minimaal 1 branchevereniging een actieve rol spelen binnen het project	2	Nieuwe Oogst, het multimediale ledenplatform van de regionale land- en tuinbouworganisaties LTO Noord, ZLTO en LLTB, heeft een artikel over de natuurvleescoöperatie geschreven. Daarnaast is MKB Noord, met Gerard Kremer, betrokken bij de ontwikkeling van de regionale structuren tussen ondernemers, overheid en onderwijs. Link naar artikel Nieuwe Oogst: zie onder tabel
Kennis delen met alle EU-partners, elkaar versterken om zo een optimaal resultaat te behalen voor de regionale pilot Blij met ham uit Blijham en het Europese project		Via het ORC-platform op de REFRAME-website delen de EU-partners best practices met elkaar en het publiek. Vanuit ons project zijn meerdere best practices beschreven. Hierbij een voorbeeld van Fruitcafé de Helpende Hand . Daarnaast delen we kennis tijdens de Internationale meetings . Link naar ORC-rapport Fruitcafé, internationale meetings, promotiefilm: zie onder artikel
Bewoners in een straal van 40 km. rondom de stad Groningen informeren over de ontwikkelingen rondom het project		Dit is gebeurd middels de nieuwsbrief, website, social media en alle uitingen in de media. Dit staat ook in eerdere punten beschreven.
15% van de bewoners in een straal van 40 km. rondom de stad Groningen hebben eind 2017 via 1 van de nieuwskanalen iets over het project gehoord/gelezen.		Het is niet precies te zeggen hoeveel procent van de bewoners bereikt is, maar zoals eerder beschreven kijken gemiddeld 73.000 mensen naar Noord Vandaag. Willem Foorthuis heeft daar een verhaal verteld over onze aanpak in de regionale voedselketen. Daarnaast is er een publiek van ongeveer 90.000 mensen bereikt met de artikelen in het DvhN. Link naar artikel over oplage DvhN: zie onder tabel

Nieuwsbrief:

<https://mailchi.mp/a35ccfbob8ac/gebiedscooperatiwesterkwartiernieuwsbrief-juni-2018?e=401e7a695e>

Artikel colleges op bezoek bij GCWK:

<https://gebiedscooperatie.info/colleges-westerkwartier-gemeenten-bezoeken-gebiedscooperatie/>

Reportage RTV Noord TV 1:

<https://www.rtvnoord.nl/nieuws/168385/Noorderkudde-Bundeling-is-het-toverwoord>

Reportage RTV Noord TV 2:

<https://www.rtvnoord.nl/nieuws/168237/Boeren-en-ondernemers-moeten-meer-voor-de-lokale-marktproduceren>

Artikel website RTV Noord:

<https://www.rtvnoord.nl/nieuws/174560/Cooperatie-nieuwe-stijl-maakt-kleine-bedrijven-groot>

Artikel DvhN 1:

<https://www.dvhn.nl/plus/'Blijham-klinkt-toch-veel-beter-dan-serranoham-21125578.html>

Artikel DvhN 2:

<https://www.hanze.nl/assets/kc-ondernemerschap/duurzaam-cooperatief-ondernemen/Documents/Public/attachments/DvhN - Op pad voor voedsel uit eigen regio.pdf>

Artikel het Westerkwartier 1:

<http://hetwesterkwartier.nl/gebiedscooperatie-werkt-samen-met-drentsgoed-in-veranderende-voedselmarkt/>

Artikel Nieuwe Oogst:

<https://www.nieuweoogst.nu/nieuws/2018/09/07/groningse-melkveehouders-zien-brood-in-natuurvlees>

Artikel ORC Fruitcafé:

<https://northsearegion.eu/reframe/news/fruitcafé-de-helpende-hand-as-a-neighborhood-social-enterprise/>

Internationale meetings:

<https://gebiedscooperatie.info/de-gebiedscooperatie-in-denemarken-voor-reframe-bijeenkomst/>

Promotiefilm F4, gebruikt bij o.a. Internationale meetings:

<https://www.youtube.com/watch?v=WJyKiErvRs&feature=youtu.be>

Oplage DvhN:

<https://www.dvhn.nl/economie/DvhN-beperkt-abonneeverlies-21220228.html>

16

(4) Realisatie

De uitkomsten zijn gemeten in kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. Eerst worden de kwantitatieve indicatoren weergegeven en vervolgens de kwalitatieve indicatoren.

Kwantitatieve indicatoren

Betrokken leerlingen, ondernemers, stakeholders, docenten en lectoren

Leerlingen

In het realiseren van een regionale voedselketen zijn onderwijsinstellingen actief betrokken. Het werkt drie kanten op:

- Met het project is het onderwijs partner in de voedselketen
- Verbinden wij de onderwijsinstellingen aan het werkveld en de regio en hiermee sluit het onderwijs daar beter op aan
- Praktijkdoelen worden behaald met behulp van het onderwijs

Zo helpt het onderwijs mee aan het vernieuwen en verduurzamen van de keten en draagt daarmee bij aan de leefbaarheid van hun eigen regio.

Foodweek

Zowel het VO, MBO als het HBO hebben een bijdrage geleverd of zijn nog steeds betrokken. In de herfst van 2016 startte de mapping-fase met de Foodweek. Een manifestatie week met tal van activiteiten, met name gericht op het in kaart brengen van de regio op het gebied van voedsel, uitgevoerd door vele scholen en vele leerlingen. Deze mapping-fase loopt de gehele looptijd van het project door en is een dynamisch proces. De Foodweek is van groot belang geweest voor de resultaten en de verbinding met de onderwijsinstellingen. In bijlage I een beschrijving van de Foodweek.

Hierbij een overzicht van de betrokken leerlingen en studenten tijdens de Foodweek.

Activiteit?	Aantal leerlingen?	Welke leerlingen?
Opening Foodweek Hanzehogeschool	250	180 1 ^e en 2 ^e jaar FEM Hanzehogeschool 40 Terra Groningen 30 Zweedse uitwisselingsstudenten
Opening Terra Groningen	400	Alle aanwezige leerlingen gehele school
Opening Terra Oldekerk	50	1 ^e en 2 ^e jaar vmbo
Opening Terra Meppel	250	1 ^e en 2 ^e jaar
Opening Terra Winsum	200	1 ^e , 2 ^e en 3 ^e jaar vo

Link artikel opening Foodweek: <https://gebiedscooperatie.info/feestelijke-opening-bij-de-hanzehogeschool/>

Link opening Terra: <https://gebiedscooperatie.info/foodweek-truck-langs-de-scholen/>

Ongeveer 500 leerlingen en studenten zijn vervolgens de regio ingetrokken voor het afnemen van interviews. De docenten hebben een pakket toegestuurd gekregen met onder andere een instructie voor de interview-app en een les over het afnemen van interviews. Zo konden alle leerlingen studenten goed voorbereid op pad.

Afstudeeronderzoeken

Binnen de programmalijn regionale voedselketen, met daarin Blij met Ham uit Blijham, werken veel afstudeerders aan hun onderzoek en dragen daarmee bij aan de realisatie van de regionale voedselketen. De afstudeerders werken vanuit de IWP, waar ze veel contact hebben met het werkveld en docenten.

Hieronder vindt u een overzicht van de afstudeerders binnen het project Blij met Ham uit Blijham.

Jaar	Naam	Onderwerp	Niveau
2016	Danie van Eijnsbergen	Mogelijkheden tot samenwerking in de vleesketen	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM HG
2016	Silvan Strik	Mogelijkheden tot samenwerking in de vleesketen	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM HG

2016	Michel Hornstra	Financiële consequenties van het opstarten van een vleescoöperatie.	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM HG
2016	Erwin Bos	Financiële consequenties voor veehouders van een vleescoöperatie.	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM HG
2016	Rianne van der Helm	Marketingonderzoek 'natuurvlees'	Afstuderen STOAS Vilentum
2016	Monique Schaminée	Onderzoek naar het opzetten van korte ketens (Regionale Voedselmakelaar)	Afstuderen Van Hall Larenstein
2016	Sem Koolstra	Onderzoek naar de haalbaarheid van een coöperatieve voedselketen (algemeen)	Afstuderen International Business School.
2017	Robin Nussy	Onderzoek naar de haalbaarheid van het coöperatief produceren van hop	Afstuderen bedrijfseconomie FEM HG
2017	Jesper van Erven	Onderzoek naar nieuwe manieren om bermgras (normaal afval) te verwaarden als nieuw verdienmodel	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM HG
2017	Paula van der Reis	Onderzoek naar het nieuwe voedselinitiatief 're-connect cooking', waarbij de sociale agenda aan regionaal voedsel wordt gekoppeld.	Afstuderen deeltijd bedrijfseconomie, FEM- HG
2017	Ozge Yildiz	Onderzoek naar de mogelijkheden van coöperatieve dorpswinkels	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM-HG.
2017	Jard Rusticus	Link naar promotiefilm: zie onder tabel	Afstuderen communicatie, CMI-HG
2017	André Westra	Onderzoek naar het internaliseren van externaliteiten in de voedselketen	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM-HG
2017	Abel Hut	Onderzoek naar regionaal verdienmodel peulvruchten	Afstuderen accountancy, FEM-HG
2017	Macha Nuiten	Onderzoek inkoopbehoeften grote kantoorinstellingen en catering	Afstuderen Facility Management, FM-HG
2017	Martijn Bakker	Onderzoek naar inkoopbehoeften grote horeca	Afstuderen Facility Management, FM-HG
2017	Lineke Eimers	Onderzoek naar inkoopbehoeften zorginstellingen	Afstuderen Facility Management, FM-HG
2018	Jesse Kraak	Onderzoek naar businessmodel kaascoöperatie	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM-HG
2018	Patrick Winters	Onderzoek naar regionale businessmodellen met Open data	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM-HG
2018	Bas Martena	Onderzoek naar marketing en communicatie DrentsGoed	Afstuderen IBM, IB-HG
2018	Lonneke Hoekstra	Onderzoek naar businessmodel verticale landbouw	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM-HG
2018	Onno Bosman	Onderzoek naar investeringsbegroting verticale landbouw	Afstuderen accountancy, FEM-HG
2018	Tom van Leijsen	Onderzoek naar block chain in de voedselketen	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM-HG
2018	Robert Akker	Onderzoek naar duurzamer verwaarden meststoffen	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM-HG

2018	Niels Alberts	Onderzoek naar businessmodel Food Factory	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM-HG
2018	Jeanet Tienkamp	Onderzoek naar businessmodel coöperatieve supermarkt	Afstuderen bedrijfseconomie, FEM-HG

Voor een overzicht van de management samenvattingen van de afstudeerrapporten, verwijs ik u door naar de [website van de Gebiedscoöperatie](https://gebiedscooperatie.info/bibliotheek/): <https://gebiedscooperatie.info/bibliotheek/>
Link naar promotiefilm: <https://www.youtube.com/watch?v=a-pDoCUIp3M>

Stage-opdrachten

Naast de afstudeerders hebben ook twee 2^e jaar stagiaires van Van Hall (Pina Koch en [Tjitske de Wit](#)) meegewerkt. Zij hebben onder andere de volgende zaken uitgezocht:

- De regionale markt in extra voedsaam voedsel.
- Wat te doen met (mannelijk) restvlees?
- Analyse van de regionale markt in vleesvervangers

Tjitske de Wit: <https://gebiedscooperatie.info/de-mensen-van-de-cooperatie-tjitske-de-wit-stagiaire/>

IWP-opdrachten

De IWP's werken nauw samen met de School Financieel Economisch Management van de Hanzehogeschool. Naast de afstudeerders loopt er ook een traject voor 2^e jaar studenten. Dit zijn opdrachten die niet zwaar genoeg zijn als afstudeeropdracht, maar weldegelijk belangrijk zijn en van meerwaarde zijn voor de Gebiedscoöperatie en de regio. Ook binnen de programmaliijn regionale voedselketens is er een IWP-opdracht uitgevoerd. Deze opdrachten worden in groepsverband gemaakt. Bij de Gebiedscoöperatie zijn we altijd opzoek naar innovatieve ontwikkelingen. Een groep studenten heeft de laatste trends en ontwikkelingen uitgezocht binnen de varkenshouderij: ze zijn opzoek gegaan naar de zogenoemde 'Revolutionaire Boerderij'. Hiervoor zijn ze het werkveld ingetrokken voor het afnemen van interviews.

Bij elkaar opgeteld hebben heel wat leerlingen en studenten – van verschillende scholen en niveaus – bijgedragen aan de ontwikkeling van een regionale voedselketen.

Ondernemers en overige stakeholders

Met het programma regionale voedselketen willen we productie, verwerking en afzet van voedsel in de regio herintroduceren en daarbij via nieuwe businessmodellen innoveren. Wij zien een regionale voedselketen als middel om naar een duurzaam en innovatief verdienmodel te werken voor ondernemers in de sector, en aanvullend hierop ook sector overschrijdend in de betrokken kennisdomeinen in de keten. Op veel verschillende manieren en in verschillende fases zijn ondernemers betrokken. We proberen communities op te zetten binnen productgroepen.

Foodweek

Voor het realiseren van een regionale voedselketen gaan wij ervan uit dat het stedelijk veld Groningen, ongeveer 40 kilometer rondom de Martinitorren, nodig is. Dit gebied is economisch gericht op de stad Groningen en beschikt daarnaast over voldoende mogelijkheden voor de voedselproductie met enerzijds veel akkerbouw-, maar ook veeteelt gebieden. Tijdens de Foodweek hadden we het streven om zoveel mogelijk voedsel gerelateerde ondernemers in kaart te brengen en interviews af te nemen. Een eerste stap hierin was via de Kamer van Koophandel een lijst op te stellen met de ondernemers in het gebied, dit zijn er ruim 3400. In bijlage J een overzicht met deze ondernemers.

Wegens mankementen in de interview-app zijn lang niet alle gegevens goed opgeslagen. Toch zijn er honderden studenten (in groepsverband) op pad geweest voor een interview en zijn er wel gegevens opgeslagen van bijna zestig ondernemers. Meer hierover in de verantwoording van de kwantitatieve indicatoren. De lijst met ondernemers waarvan de gegevens wél juist zijn opgeslagen is toegevoegd als bijlage C.

Inkooponderzoek

Het in kaart brengen van grote inkooppartijen en hun bereidheid tot regionaal inkopen, is in samenwerking gegaan met het lectoraat Inkoopmanagement van de Hanzehogeschool. Grote inkooppartijen in de zorg, horeca, catering en kantoorinstellingen, zijn geïnterviewd. Veelal geven deze partijen aan bereid te zijn regionaal in te kopen, alleen op enkele voorwaarden:

- Ze moeten de benodigde hoeveelheden altijd kunnen krijgen
- De producten moeten van goede kwaliteit zijn
- De producten moeten voorbereid zijn (gewassen, geschild, gesneden, etc.)
- De hele bestelling voor één dag moet in één dag bezorgd worden

In bijlage H de inkooponderzoeken.

Ketentafel Voedsel

De Gemeente Groningen organiseert in samenwerking met Noorden Duurzaam de Ketentafel Voedsel. De Ketentafel is bedoeld als democratisch verzamelpunt voor en spreekbuis van ondernemers, overheden en consumenten. De Ketentafel inventariseert en agendeert kwesties in de voedselketen, stimuleert en initieert projecten om die kwesties aan te pakken, en publiceert de resultaten daarvan.

Via de Ketentafel is ons netwerk enorm gegroeid en hebben we ruchtbaarheid kunnen geven aan het project REFRAME en Blij met Ham uit Blijham. In bijlage G een lijst met deelnemers aan de Ketentafel.

Productgroep-communities en -coöperaties

Om daadwerkelijk schaal te creëren en productgroep coöperaties op te zetten, zijn we begonnen met het opzetten van productgroep communities: integrale, interdisciplinaire werkgroepen die productgericht aan een business case werken. Een productgroep heeft betrekking op een hanteerbaar, herkenbaar en samenhangend assortiment van producten. De precieze uitwerking kan per productgroep verschillen, afhankelijk van de bedrijfsstructuur in de betreffende sector. Ook staat niet op voorhand vast of alle productgroep actoren in de regionale voedselketen of slechts een aantal ervan lid zijn van de betreffende coöperatie. Evenmin staat op voorhand vast hoe de zeggenschap in de coöperatie belegd is. Verwacht mag worden dat de coöperatieve organisatievorm enige pluriformiteit en dynamiek zal kennen.

Samen met de ketenschakels proberen we nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Dit doen we o.a. in fruit, aardappelen, groente, varkensvlees en rundvlees. De community in regionaal rundvlees loopt voorop en richt eind 2018 een coöperatie op, werktitel GRUNND. Er zijn zo'n zestien veehouders, een slachterij, Staatsbosbeheer en een grote afzetpartij bij betrokken. In bijlage D een overzicht van de negentien betrokken stakeholders.

In bijlage K een concept projectplan van de natuurvleescoöperatie.

Nieuwsbrief

Om onze stakeholders, veelal ondernemers, te informeren, enthousiasmeren en te activeren, brengt de Gebiedscoöperatie elke maand een nieuwsbrief uit. De lijst met geadresseerden groeit elke maand en staat nu op 1283. In bijlage L een overzicht van de geadresseerden. Dit komt tevens terug in het communicatie hoofdstuk.

Investeerders

Door onze activiteiten in de regio, het activeren van ondernemers en doorrekenen van de voedselketen, hebben investeerders interesse getoond en geven zij aan mee te willen ontwikkelen in het bouwen van verwerkingsindustrie en deze ook te financieren. Hiermee is een compleet nieuwe situatie ontstaan. Er is per direct een werkgroep ingericht bestaande uit vertegenwoordigers van de initiatiefnemers van het (Aequor/REFRAME) project en vertegenwoordigers van de investeerders en er is een Letter of Interest ondertekend. In de onderhandelingen heeft de Gebiedscoöperatie benadrukt dat coöperatieve inspanningen, structuren en output noodzakelijk zijn.

Docenten

Met de IWP's en onze projecten proberen we het onderwijs, en zo ook de docenten, meer in verbinding te brengen met de praktijk. Tijdens het project Blij met ham uit Blijham zijn ook vele docenten betrokken geweest.

Voor de Foodweek is er een schoolpakket samengesteld met een mapping-instructie, interview-training en een docentenhandleiding. Daarnaast een interview-lespakket die ze konden gebruiken in hun lessen. In bijlage M het schoolpakket voor docenten.

Foodweek

Onderwijsinstelling:	Betrokken docenten:
Terra Groningen	15
Terra Oldekerk	2
Terra Winsum	5
Terra Meppel	8

Hanzehogeschool	6
	Totaal: 36

Afstuderen

Onderwijsinstelling:	Betrokken docenten:
Van Hall	2
Stoas Vilentum	1
Hanzehogeschool	12
	Totaal: 15

Lectoren

Binnen het project Blij met ham uit Blijham is er samengewerkt met door verschillende lectoren. Binnen deze lectoraten werd onderzoek verricht dat een bijdrage leverde aan de projectdoelen.

- Lector Willem Foorthuis – Lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen, Hanzehogeschool
Het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen, met een leidende rol binnen dit project, onderzoekt innovatieve en coöperatieve samenwerkingen die moeten leiden tot nieuwe businessmodellen. Lector Willem Foorthuis was hier direct bij betrokken en vaak aanwezig om af te stemmen met de betrokken studenten en overige stakeholders. Via zijn [lectoraat](#) werden andere lectoraten aangeschakeld.
Lectoraat: <https://www.youtube.com/watch?v=9dgaYH973pl>
- Lector Gert Walhof – Lectoraat Inkoopmanagement, Hanzehogeschool
Het lectoraat Inkoopmanagement heeft onderzocht of grote inkooppartijen bereid zijn om regionaal in de te kopen. Dit zijn deze partijen zeker maar onder een aantal voorwaarden:
-Goede prijs
-Minimaal zelfde kwaliteit
-Belevering in één keer
-Leveringszekerheid
- Lector Esther Nederhof – Lectoraat Gezonde en Duurzame voeding en Welvaartsziekten, Van Hall Larenstein
Waar we in Blij met ham uit Blijham met name hebben gekeken naar nieuwe coöperatieve modellen en het daadwerkelijk ontwikkelen van business cases, is lector Esther Nederhof juist bezig met nieuwe ecosystemen op te zetten rondom gezonde voeding. Hiervoor schrijft ze samen met een aantal regionale partijen een projectvoorstel (SHIFT) en wij zijn hierbij aangehaakt. Het thema gezonde voeding is aanvulling op ons pakket.

Studiebijeenkomsten en workshops

Afstudeerders Regionale Voedselketen

Geregeld is er een studiebijeenkomst met de werkgroep Regionale Voedselketen. Deze werkgroep bestaat uit de programmaleider vanuit de Gebiedscoöperatie en alle studenten die actief zijn binnen het programma Regionale Voedselketen. Ook sluiten geregeld ondernemers uit de regio of docenten aan. Tijdens deze bijeenkomsten geeft elke student aan wat hij of zij gedaan heeft de afgelopen weken, waar hij of zij tegenaan is gelopen, hoe dat heeft opgelost of waar hulp bij nodig is, en wat hij of zij de komende weken gaat doen. De voorzittersrol draait door en zodoende is er bij elk overleg een andere voorzitter. Hierdoor doen de studenten, naast ervaring in onderzoek vaardigheden, ook ervaring op in het leiden van een overleg. In bijlage N de aanwezigheidsformulieren van de verschillende overleggen met de werkgroep.

Bijeenkomsten Natuurvleescoöperatie

In het proces om tot de oprichting van de natuurvleescoöperatie te komen zijn er vele bijeenkomsten geweest met betrokken ondernemers, studenten en overige betrokkenen. Niet van elke bijeenkomst is er een aanwezigheidsformulier, maar in bijlage O in ieder geval 6 formulieren.

Workshop symposium Rabobank

Op woensdag 22 februari 2017 organiseerde de vier Groninger Rabobanken (Rabobank Zuid en Oost Groningen, Rabobank Stad en Midden Groningen, Rabobank Noordenveld West Groningen en Rabobank Noord-Groningen) een symposium voor haar agrarische relaties. Het thema deze dag was “kansen zien én grijpen” en is speciaal gericht op (potentiele) bedrijfsopvolgers en jonge ondernemers met de leeftijd tussen de 18 en 35 jaar.

Rabobank, lid van de Gebiedscoöperatie, heeft ons gevraagd een workshop te geven op het symposium. De plannen en processen waarmee we bezig zijn binnen REFRAAME en Aequor zijn mogelijk kansen voor deze

doelgroep. Tijdens de workshop is er verteld wat de Gebiedscoöperatie doet op het gebied van voedsel, hebben de boeren de opdracht gekregen om het boerenbedrijf anno 2030 te tekenen en zijn we daar vervolgens over in discussie gegaan. Er waren circa 20 boeren aanwezig bij onze workshop. In bijlage P de gebruikte presentatie tijdens de workshop.

Presentaties en symposia

In allerlei hoedanigheden en door verschillende personen zijn er presentaties gehouden in het kader van REFRAME en Aequor. Met name lector Willem Foorhuis en Directeur Gebiedscoöperatie Hans Bergsma hebben op allerlei podia ons verhaal over het ontwikkelen van een regionale voedselketen verteld.

Presentaties Internationale REFRAME bijeenkomsten

Tijdens verschillende Internationale REFRAME-bijeenkomsten hebben we onze tussentijdse bevindingen gepresenteerd aan alle deelnemers van het project. In Zweden hebben ook twee Hanzehogeschool studenten hun bevindingen gepresenteerd over hun onderzoek over het regionaal inkopen door grootkeukens. Waar hebben we gepresenteerd:

- Januari 2017, Oldenburg, Duitsland
- April 2017, Gotenburg, Zweden
- November 2017, Gent, België
- Mei 2018, Ringsted, Denemarken

Presentatie interne conferentie Marian van Os Centrum, Hanzehogeschool

Op deze conferentie op de Hanzehogeschool werden alle lopende onderzoeken binnen de lectoraten gepresenteerd. Wij hebben REFRAME gepresenteerd middels een posterpresentatie. In bijlage Q de poster.

Naast de presentaties hebben we enkele symposia of bijeenkomsten georganiseerd of waren we direct betrokken.

Ondernemersbijeenkomst Foodweek

De Foodweek is afgesloten met een ondernemersmiddag. Er waren ruim 80 vertegenwoordigers vanuit het onderwijs, overheid en ondernemers aanwezig bij deze inspirerende middag. Voor deze bijeenkomst en om als promotiemiddel te gebruiken, zijn er drie filmpjes gemaakt m.b.v. partners uit de triple helix.

Film ondernemers: <https://www.youtube.com/watch?v=o6hLD6jqnss>

Film overheid: <https://www.youtube.com/watch?v=3fj75lMApE8>

Film onderwijs: <https://www.youtube.com/watch?v=UOQ3C629xZw>

Artikel over de ondernemersmiddag: <https://gebiedscooperatie.info/ondernemersmiddag-foodweek/>

Pionierscafé Rabobank

In samenwerking met de Rabobank hebben we een Pionierscafé georganiseerd rondom het thema voedsel. Op deze avond vertelden vier pioniers, waaronder een van de afgestudeerden bij de Gebiedscoöperatie, hoe en waarmee zij vernieuwend actief zijn.

Hierbij de uitnodiging: <http://pioniersvoorderegio.nl/pionierscafe-grond-tot-mond-uitnodiging/>

In bijlage R een overzicht van de 35 aanwezigen.

Gebiedscoöperatie Symposium Energy Barn

Op dinsdag 4 juli 2017 was het Gebiedscoöperatie symposium 'innovatief & coöperatief ondernemen' in de Energy Barn op het Zernikecomplex te Groningen. Studenten van verschillende schools presenteerden de resultaten van hun onderzoeken. Ook een aantal studenten van Terra MBO waren aanwezig om hun resultaten te presenteren.

Daarnaast waren er ook nog enkele inspiratiespeeches, hierbij was er een mooie match tussen onderzoekers & studenten en ondernemers & studenten. De speeches gingen over de inclusieve samenleving & social impact bonds, de regionale voedselketen en de werking van de innovatiewerkplaats. In bijlage S een lijst met aanmeldingen voor het symposium.

Bijeenkomst en samenwerking met Duitse REFRAME-partner

Op maandag 12 februari deed de CEO van Diakonisches Werk Oldenburg, Uwe Kollmann, samen met drie werknemers, onze regio aan. Het programma bestond uit een bezoek aan de Innovatiewerkplaats in Noordhorn, de Gaveborg in Oostwold, de Hanzehogeschool in Groningen en de Innovatiewerkplaats Helpman de Wijert. Met Diakonisches Werk Oldenburg wordt er een Innovatiebrug gebouwd tussen beide regio's en dit is vastgelegd in een intentieverklaring. Ook op het gebied van voedsel vindt er veel kennisuitwisseling plaats.

Link naar ondertekening intentieverklaring:

Vernieuwing van de curricula van betrokken onderwijsinstellingen

Met de Foodweek hebben we het onderwijs de regio ingetrokken, dit was echter voor een eenmalig project. Met de IWP's formuleren we IWP-opdrachten waar 2^e jaar Hanzehogeschool FEM studenten in groepsverband op kunnen solliciteren. Voor deze opdrachten moeten ze vaak ons netwerk in en interviews afnemen. De IWP-opdrachten zijn een vernieuwing in het curriculum.

Nieuwe mbo-opleiding Food, Life & Innovation

Food, Life & Innovation is mede ontwikkeld vanuit de ervaringen opgedaan binnen REFRAME en Blij met ham uit Blijham. De opleiding gaat in het kort over voeding in relatie tot maatschappelijke vraagstukken. Thema's: Maatschappij en gezondheid, ketens en distributie, bereiding en verwerking, innovatie en transitie, voeding en voorlichting.

Er wordt niet vanuit een standaard curriculum gewerkt, maar er worden casussen opgehaald uit de markt en daar wordt inhoud aan gekoppeld. De duur van de opleiding is 3 jaar op niveau 4. Meer informatie over de opleiding: <https://www.mboterra.nl/Opleidingen/Food-Life--Innovation.html>

Inzet van minimaal 60 studenten per jaar, 25 afstudeeropdrachten per jaar voor praktijkgericht onderzoek

Zie paragraaf 'Leerlingen'.

10 businessmodellen die geschikt zijn om regionale korte ketens op te bouwen

Gaande het proces bleek dat de materie te complex is om binnen 2 jaar 10 nieuwe businessmodellen op te stellen en te beschrijven. Bovendien zijn we erachter gekomen dat de oplossing niet ligt in een aantal nieuwe businessmodellen als stand alones in de regio. Zoals eerder al beschreven bleek de ontwikkeling van een overkoepelend businessmodel kansrijker en effectiever. Daarnaast zijn we door middel van studentonderzoeken en eigen research erachter gekomen dat we betere en structureel verankerde regionale netwerken nodig hebben. Deze hebben we vormgegeven door het werken in communities met betrokkenen uit de regio, waardoor we beslissende stappen hebben kunnen zetten als het gaat om nieuwe coöperatieve businessmodellen die aanvullend op en als toeleverende ketenschakels voor de Food Factory werken:

- Businessmodel coöperatieve slachterij
- Businessmodel natuurvleescoöperatie
- Businessmodel coöperatieve supermarkt
- Businessmodel Kaascoöperatie
- Businessmodel coöperatieve en sociaal maatschappelijke supermarkt (Fruitcafé)
- Aanpassing businessmodel DrentsGoed
- Businessmodel Verticale boerderij
- Businessmodel Food Factory

Regionale food gerelateerde database voor studenten, docenten en ondernemers

We hadden een website (<http://app.foodpoints.nl/public/>) waarop alle vergaarde data middels de interviews op verwerkt moest worden. Dit moest tot een database leiden met allerlei food gerelateerde data. Echter, de app en de verbinding tussen de app en de website werkte niet optimaal. Hierdoor is deze database nog niet in zijn geheel gerealiseerd, maar dit betekent niet dat we ermee stoppen. Er wordt gezocht naar een andere oplossing.

Totaal gepland / gerealiseerd

	Gepland:	Gerealiseerd:	Toelichting:
Betrokken leerlingen projecten	60 p.j.	25	Dit zijn de IWP FEM studenten en de afstudeerders. Zij zijn betrokken bij deelprojecten en ons netwerk
Betrokken leerlingen mapping	1000	1650	Enkele scholen wilden graag meewerken en sloten zelfs de school speciaal voor het project
Afstudeeropdrachten	35 p.j.	10	Door een gebrek aan ruimte en begeleiding hebben we niet meer afstudeerders kunnen begeleiden dan ongeveer 10 per jaar

Betrokken ondernemers en overige stakeholders	45	70	Betrokkenen o.a.: Natuurvleescoöperatie, Varkenscoöperatie, Kaascoöperatie, Fruitcoöperatie, Investeerders
Betrokken docenten	40	45	Dit is het totaal aan docenten die betrokken waren bij zowel de mapping fase als het afstuderen. Zie ook hoofdstuk kwantitatieve indicatoren 'docenten'
Symposia / Ondernemersdagen	2, waarvan 1 met Internationaal karakter	4	1 bijeenkomst had een Internationaal karakter met een Duitse delegatie bij ons op bezoek
Businessmodellen	10	8	Zie afstudeeronderzoeken gericht op businessmodellen: https://gebiedscooperatie.info/bibliotheek/
Operationele businesscases	2 p.j.	2	Natuurvleescoöperatie & Fruitcafé De Helpende Hand. Zie bijlage T voor een beschrijving van het Fruitcafé.
Aantal deelnemers in businesscases	Minimaal 5	10	Ketenschakels: boeren, slachterij, staatsbosbeheer, GCWK
Keuzedelen	2 (240 SBU elk)	1	Nieuwe opleiding Terra: Food, Life & Innovation

Kwalitatieve indicatoren

Naast de kwantitatieve indicatoren is er naar de kwalitatieve indicatoren gekeken om zo te bepalen of de doelen gerealiseerd zijn of niet. Er wordt hier gekeken naar de inhoudelijke doelen en naar de doelen voor studenten, docenten, bedrijfspartners en werkgevers.

Bouwen van een regionale keten in de productgroepen vlees, aardappels en groente

Vanuit de mapping-fase is er een goed beeld ontstaan wat er in de regio verbouwd wordt en welke schakels er actief zijn. Per productgroep zijn communities ontwikkeld en van daaruit worden coöperaties opgezet. Dit proces staat beschreven onder paragraaf kwantitatieve indicatoren kop 'productgroep communities'. Waar in de regionale keten echter vaak de verwerking van de producten ontbreekt, zit veelal in andere delen van het land of zelfs in het buitenland, zijn wij het proces gestart om de verwerking weer in de regio te realiseren met de ontwikkeling van de Food Factory. Dit staat beschreven in paragraaf kwantitatieve indicatoren kop 'Investeerders'.

Er wordt zodoende volop gewerkt op verschillende plekken binnen de keten om deze keten daadwerkelijk regionaal te sluiten. Op het gebied van rundvlees zit de gehele keten om tafel en wordt er nog dit jaar een coöperatie opgericht. Vanuit de mapping-fase bleek dat op het gebied van aardappelen en uien er eigenlijk maar 1 tot 3 boeren nodig zijn om de regio te voorzien in haar behoefte. Aardappelen en uien boer Rozema uit Niezijl heeft de toezegging gedaan te willen leveren en tevens na te denken over andere teelten om zo tot een gevarieerder aanbod te komen voor de Food Factory.

De eisen en wensen aan de regionale keten vanuit het klant (inkoop) perspectief in beeld

Het inkooponderzoek onder leiding van lector Gert Walhof en het deelnemen aan de Ketentafel Voedsel hebben de eisen en wensen bovenwater gehaald van de grootinkopers. Dit staat uitgebreider beschreven in de kwantitatieve indicatoren. Ondanks dat wij de eisen en wensen nu hebben, zijn wij ons er van bewust dat eisen en wensen veranderlijk zijn. Doordat Gert Walhof betrokken is bij het inkoopplatform Groningen, waar alle grootinkopers in Groningen bij aangesloten zijn, blijven wij op de hoogte van eventuele veranderingen in de eisen en wensen.

Demonstreren hoe de regionale keten en de samenwerking daarbinnen functioneren

Om dit te demonstreren wordt de vernieuwde rundvleesketen als voorbeeld genomen. Na enkele bijeenkomsten met een groot aantal betrokkenen uit de keten, is ervoor gekozen om met een kleine werkgroep een projectplan te ontwikkelen. Dit projectplan geeft o.a. richting aan de opzet van de coöperatie, de betrokken partijen, de kernwaarden en het perspectief. Dit projectplan is gepresenteerd aan de overige betrokkenen op 18 juni in Noordwijk, zie bijlage K. Het projectplan is aangesterkt middels feedback op de plannen. De werkgroep komt eens in de vier weken bijeen. De betrokken melkveehouders

houden al kalveren vast voor de coöperatie die eind dit jaar wordt opgericht. Hoe deze coöperatie precies vorm krijgt staat nog niet vast.

Hierbij een overzicht van de verschillende rollen in de rundvleesketen, het benodigde aantal en of deze schakel mogelijk wel of niet lid is van de coöperatie.

Productgroep: Roodvlees (rund)

Vertretpunt: 350.000 maaltijden/dag [a], jaarvolume: 1.700.000 kg karkas (5000 runderen)

Rol	Bedrijf	Aantal	Lid productgroep-coöperatie
Leveren kalveren (ca. 3 mnd.)	Melkveehouder	50-100	+
Opfokken vanaf 3 mnd. tot slachtrijp rund, incl. verzorging en toezicht	Rundveemester	20-30	+
Verrichten van routinematige uitvoerende werkzaamheden	SWZ, zorginstelling e.d.	1-3	(+)
Land verschaffen voor beweiding en voederwinning	Grondeigenaar	1-4	+
Leveren van ruw- en/of krachtvoer	Voerleverancier	1-10	(+)
Leveren van sperma	Fokkerijorganisatie	1-2	(-/+)
Leveren veterinaire diensten	Dierenarts	1-3	(-/+)
Leveren van financiering	Financier	1-3	(-/+)
Slachten	Slachterij	1-2	(-/+)
Vleesverwerking	Vleesverwerker	1-2	(-/+)
Afzet naar eindgebruiker	Groothandel, grootkeuken, winkelketen	3-6	(-/+)
Coördineren van de keten	Product(groep)coördinator	1	Werknemer of ingehuurd

[a] eindsituatie, te bereiken na ca. 6 jaar

Er is natuurlijk meer dan alleen rundvlees. Uitgangspunt is dat dat de regionale voedselketen zodanig opgezet wordt dat redelijkerwijs voorzien kan worden in de voedselbehoefte van de regio, zowel qua assortiment als hoeveelheid. Producten die niet op duurzame wijze in de regio geproduceerd kunnen worden, denk bijv. aan Zuidvruchten, maken geen deel uit van het productassortiment. De geografische afbakening van de regio kan per productgroep verschillen. Voor productgroepen die niet of nauwelijks in de regio vertegenwoordigd zijn, kan gekozen worden voor herintroductie in de regio. Naar verwachting zullen in de regio op termijn verschuivingen tussen productgroepen gaan optreden. Ook in dit opzicht zullen de regionale voedselketen en de organisatie ervan geen statisch beeld vormen, maar enige dynamiek vertonen.

Nieuwe specialisaties in de regio brengen die de regionale foodsector economisch vernieuwen

Met het [Fruitcafé de helpende hand](http://www.fruitcafe.nl/) hebben we een nieuwe specialisatie gebracht in de wijk de Wijert in Groningen. Dit is een wijk waar gemiddeld veel mensen wonen met een sociaal-maatschappelijke problemen en afhankelijk zijn van een uitkering. De Gebiedscoöperatie heeft samen met Terra, Noorderpoort en de Gemeente Groningen een fruitcafé geopend met een maatschappelijk karakter en waar regionale groenten en fruit worden verkocht. Het is o.a. een ontmoetingsplaats, er worden (kook)workshops gegeven, er is een schilservice voor oudere mensen, het is een stageplaats voor scholieren en het is een afzetpunt van regionale producten. Voormalig werkloze mensen uit de wijk werken in het café. Voedsel verbindt bij deze nieuwe sociaal-maatschappelijke specialisatie.

Fruitcafé: <http://www.fruitcafe.nl/>

De productgroep coöperaties zijn tevens nieuwe specialisaties. Soms zit het vernieuwende hem in de samenwerking tussen de schakels of de gehele keten, bij de natuurvleescoöperatie verbreden de melkveehouders zich daadwerkelijk door ook vleesboer te worden.

De grootste innovatieve specialisatie is de Food Factory. Dit gaat de regionale foodsector daadwerkelijk economisch vernieuwen. Deze faciliteit zorgt voor een grote vraag aan ruwe producten uit de regio en creëert hiermee een nieuwe markt voor de boeren. Een slimme specialisatie in de Food Factory is ook het combineren van het produceren van maaltijden met het verwerken van restmaterialen tot hoogwaardige producten en biogas. Voedsel en energie onder één dak.

Het proces monitoren en evalueren en de uitkomsten documenteren

De projectplannen, met daarin de doelstellingen en indicatoren, van REFRAME en Aequor zijn een goede leidraad voor het monitoren van het proces. Dit monitoren en tevens het evalueren kan echter consequenter. Juist door stil te staan bij de activiteiten, hoe ze zijn verlopen, wat ging er goed / minder goed, hoe zouden we het anders hebben gedaan, leer je veel en kan het proces geoptimaliseerd worden. Dit is tot op zekere hoogte gedaan, maar kan structureler en is zodoende een verbeterpunt.

De uitkomsten en documenten documenteren we altijd goed in ons archief. De uitkomsten publiceren we altijd via verschillende kanalen en zijn zo toegankelijk voor overige betrokkenen. Via o.a. de website, nieuwsbrief en social mediakanalen van de Gebiedscoöperatie worden uitkomsten en projecten gepubliceerd. Daarnaast wordt er ook vaak de lokale of regionale media gezocht. Onderstaand linkjes naar het interview en een artikel op RTV Noord.

Ook middels bijeenkomsten worden uitkomsten gepubliceerd. In de paragraaf kwantitatieve indicatoren onder kop 'Presentaties en symposia' hier een overzicht van.

Op de website van [REFRAME](https://www.reframe.nl) publiceren we zogenoemde ORC-reports. Dit zijn rapporten wat we hebben gedaan, ervan geleerd hebben en wat de volgende stappen zijn. Wij hebben o.a. ORC-rapporten geschreven over de mapping en het inkooponderzoek.

Het publiceren van de uitkomsten heeft ertoe geleid dat de regio beter weet wat wij doen, organisaties zich hebben gemeld om mee te werken en zo zijn we dichterbij gekomen in het ontwikkelen van een regionale voedselketen.

Interview RTV Noord: <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/168385/Noorderkudde-Bundeling-is-het-toverwoord>

Artikel RTV Noord: <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/174560/Cooperatie-nieuwe-stijl-maakt-kleine-bedrijven-groot>

Website REFRAME: <http://www.northsearegion.eu/reframe/>

De verworven kennis vertalen naar het onderwijs en inbedden in het curriculum (mbo en hbo)

In hoofdstuk 3 onder kop 'Kansen' wordt uitgebreid ingegaan op de nieuwe opdracht voor onderwijsinstellingen en hoe ze hier mee omgaan. Zoals ook beschreven in hoofdstuk 2 startte Terra, in samenwerking met het Nordwin College, mede aan de hand van de bevindingen uit Blij met ham uit Blijham met een nieuwe opleiding: Food, Life and Innovation. Er wordt gewerkt met casussen uit de markt en daar wordt inhoud aan gekoppeld.

De opleiding heeft een Sector Advies Raad (SAR) opgericht waarin een aantal bedrijven als key-speler de opleiding mee dragen, uitdragen en zich verantwoordelijk voelen voor de uitvoering. Zij leveren onder andere casussen aan. En zij zorgen ervoor dat meerdere bedrijven interesse hebben en van daaruit casussen aanleveren.

De opleiding voldoet aan de eisen van het kwalificatiedossier. Er wordt gewerkt met formats om bij te kunnen houden dat aan alle facetten wordt voldaan. Als er zaken ontbreken dan wordt daar middels een casus aandacht aan besteed. Daarnaast wordt de voortgang gereflecteerd. De student doet dit zelf aan de hand van een tool. Dit wordt besproken met de docent/coach en een desbetreffend bedrijf. Alle voortgang wordt vastgelegd zoals dat ook bij andere opleidingen gaat.

Voor dit schooljaar waren er niet genoeg aanmeldingen voor de opleiding om daadwerkelijk te starten. Wat niet is gelukt is de positionering en van daaruit de communicatie en werving voldoende scherp neer te zetten. Wat er nodig is, is een duidelijke positionering van de nieuwe opleiding Food, Life & Innovation. De opleiding moet een merk van Terra worden met een merkbefoorte gericht op de brede doelgroep.

Studenten: Versterking van de rol van junior vakman

Het werken in de IWP, waar studenten direct in contact staan met de triple helix en er daadwerkelijk een opdracht voor uitvoeren, zorgt ervoor dat studenten beter doorgroeien naar de rol van junior vakman. Het is niet alleen maar van 'meedoen in een authentieke leersituatie' maar daadwerkelijk 'bijdragen aan de ontwikkeling van de regio'. De afstudeerrapporten rondom de natuurvleescoöperatie zijn hier goede voorbeelden van. Deze hebben daadwerkelijk bijgedragen aan de totstandkoming van de coöperatie en geven zo kleur aan de regio.

De studenten draaien actief mee in de IWP en de community. Het is halen én brengen. De werkgroep Food zit eens in de twee weken bijeen en tijdens dit overleg draait de rol van voorzitter steeds door. Iedereen komt aan de beurt en doet hier ervaring in op. Ook wordt de studenten gevraagd actief relatiebeheer uit te voeren. Wie in hun eigen netwerk is van toevoeging in het netwerk van de Gebiedscoöperatie en vice versa. Zo leren de studenten te werken in een dynamische omgeving waar ze zelf een actieve rol in vervullen.

“De wekelijkse bijeenkomsten zijn voor mij inspirerende bijeenkomsten geweest. Door te horen tegen welke problemen andere afstudeerders aanlopen en ook hoe ze dit vervolgens oplossen, krijg ik zelf weer nieuwe inspiratie om mijn eigen scriptieproblemen te tackelen. Daarnaast worden er leuke bijeenkomsten gehouden die erg nuttig zijn geweest voor mijn persoonlijke ontwikkeling. Hierbij denk ik aan de bijeenkomsten bij de gemeente Zuidhorn en het pionierscafé van de Rabobank. De begeleiding in de IWP heb ik als prettig ervaren. Op momenten dat ik hulp nodig had heb ik er om kunnen vragen. De verbinding met het werkveld is ook goed gelegd. Een van de grootste voordelen van de Gebiedscoöperatie is dat ze een gigantisch netwerk hebben en hun studenten hier ook gebruik van laten maken. Hierdoor heb ik zelf ook erg waardevolle connecties opgedaan die mij ongetwijfeld gaan helpen na het afstuderen”

Lonneke Hoekstra, afstudeerder MER, Hanzehogeschool

Docenten: Vakinhoudelijke training

In een IWP heeft een docent een andere rol dan strikt doceren, namelijk meer de rol als coach. Hier komen andere competenties bij kijken en deze zijn voorwaardelijk in het werken in allianties. Op de Hanzehogeschool hebben 12 docenten een cursus gevolgd om de rol als coach te kunnen vervullen in een IWP. Drie docenten hebben veel uren binnen het project Blij met ham uit Blijham besteed.

“Het mooie aan werken met IWP's is dat de studenten direct in aanraking komen met bedrijven en overheden (maatschappij). Men kan geleerde theorie direct in de praktijk toepassen wat een grote verrijking is in het leerproces”

Marcel van der Werf, Docent/Onderzoeker, Hanzehogeschool

Bedrijfspartners en werkgevers: Oplevering van een integraal businessmodel voor de keten, met daarbinnen de eerste 10 businessmodellen voor de schakels binnen de keten

Het integrale businessmodel voor de keten hebben wij opgehangen aan de eerder beschreven Food Factory, dit staat verder beschreven in hoofdstuk 1. Ook in hoofdstuk 4 wordt dit nogmaals beschreven.

(5) Evaluatie doelstellingen

Grotendeels is dit onderwerp al in hoofdstuk 2 aan de orde geweest. We zijn in dit hoofdstuk ingegaan op knelpunten in de realisatie van enkele doelstellingen en de manier waarop we hiermee zijn omgegaan. We volstaan daarom op deze plaats met een korte aanvulling.

Bouwen regionale keten

Het bouwen van een regionale keten in de productgroepen blijkt soms lastiger dan verwacht. Het verschilt echter per productgroep. Zo zijn er voor de aardappel- en uienketen niet veel schakels en betrokkenen nodig en zijn deze ketens makkelijker te realiseren. Dit is een ander verhaal met bijvoorbeeld rundvlees, waar we veel verschillende boeren en overige schakels nodig hebben. Hierdoor wordt het proces gecompliceerder. De productgroep groente blijft achter ten opzichte van de productgroepen vlees en aardappelen. De komende periode zal hier dan ook de focus op liggen.

Businesscases

Het doel was om 10 businesscases te ontwikkelen waarbij minimaal 20 ondernemers betrokken zijn. Het aantal van 10 businesscases is niet gehaald, maar de businesscases die er wel zijn, zijn al meer dan 20 ondernemers betrokken. Het aantal van 10 is niet gehaald omdat het proces tot het vormen van de productcoöperaties meer tijd in beslag neemt dan verwacht. Het is een proces waar men elkaar moet leren vertrouwen en vertrouwd moet raken met de nieuwe samenwerkingsvormen. Bovendien is de aandacht om redenen zoals eerder beschreven verlegd naar de overkoepelende regionale businesscase Food Factory. Deze kan worden gezien als een regionale kapstok en werkt bovendien als een katalysator en facilitator voor nieuwe regionale bedrijvigheid in de foodsector waarin ook andere schakels in de verwerkingsketen betrokken kunnen worden. We zijn ons er echter meer dan aanvankelijk gedacht van bewust geworden dat een dergelijk proces veel tijd vraagt.

Bijdrage studenten aan regio

De studenten dragen daadwerkelijk bij aan de ontwikkeling van de regio, dit kunnen we echter nog niet meetbaar maken. Met de studentonderzoeken komen puzzelstukjes samen en wordt het eindplaatje steeds beter zichtbaar en concreter.

28(6) Samenwerking en Organisatie

Voor het realiseren van de doelstellingen is er intensief samengewerkt met partijen uit de triple helix. Een overzicht:

Samenwerkingspartners

Onderwijs

- Hanzehogeschool Groningen
- Terra Groningen
- Terra Meppel
- Terra Winsum
- Terra Oldekerk
- Nordwin College
- Van Hall Larenstein

Overheid en semipublieke organisaties

- Gemeenten Groningen, Zuidhorn, Marum, Leek, Grootegast, Pekela, Stadskanaal
- Provincie Groningen
- Staatsbosbeheer

Agrarische bedrijven primaire productie

- Melkveehouderij Posthumus
- V.O.F. Wiersma-Berg
- Landbouwbedrijf Webbink
- Maatschap Platje en Versloot
- Veehouderij Huizing
- Hulshoff
- Datema
- De Dotterbloem, melkveehouderij G.R.Vries
- Tiemen & Co
- H. van der Velde & Zn
- Boogaart
- Den Dikken
- Van Middelkoop
- Maatschap Verkleij
- Maatschap Bouwsema
- Varkenshouderij Elshof BV
- Melkveehouderij Posthumus
- Gert Datema
- Johannes van der veen
- Melkveebedrijf de With V.O.F.
- W. J. Majoor
- De Bieuw
- Swifterfokker Meerstra
- Schimmel
- Giesen
- Veenstra
- Broekema
- Ijpema
- Duivenvoorden
- Dol
- Kuipers
- Terpstra

Toeleveranciers

- Omega Green
- Dijkstra VOF

Detailhandel

- Slagerij Nanning van Wijk
- De Jong Aardbeien
- Groente en Fruithoek Zuidhorn
- De Balloohoeve
- Bakker Marinus
- COOP Uithuizermeeden

Transporteurs

- Tuil Logistics BV
- Koopman

Verwerkers

- Slachterij Kroon
- Bax Bier
- Maallust
- Slagerij Roggema
- De Bonte Hoeve
- Noordvlees

Instellingskeukens, restaurants, cateraars

- De Uurwerker
- Compass Group Nederland / Eurest Catering
- Brussels Lof
- Eetcafe Padang
- De Pauw
- Fong Sho
- Pand 17

Overige

- PI Veenhuizen
- De Zijlen (begeleid wonen en dagbesteding)
- Zorgboerderij de Mikkelfhorst
- Inkoopplatform Groningen

Hoe verliep deze samenwerking?

Bij de Gebiedscoöperatie en in de IWP's komt de triple helix samen, zet programma's op en werkt aan projecten. Waar deze pijlers voorheen veelal langs elkaar werkten, mede omdat het tempo verschillend ligt, komt dit samen in de IWP en werkt de Gebiedscoöperatie als een soort verbindende factor in deze samenwerking.

Tijdens de mappingfase werd er met meerdere scholen samengewerkt. Dit bleek in de praktijk toch lastiger dan verwacht. Elke school heeft zo zijn eigen curriculum, werkwijze, roosters en ideeën. Waar wij eerst dachten om het mappen op elke school hetzelfde uit te rollen, bleek dit niet te lukken. Al gauw kwamen we erachter dat we samen met de scholen het programma moesten vormgeven en personaliseren. Hier ging meer tijd in zitten dan verwacht. Toch verliep de samenwerking goed.

Voor het ontwikkelen van de productgroep coöperaties hebben we veel agrarische ondernemers gesproken. In groepsverband bleek dit lastig te zijn omdat tegenpolen de bijeenkomst dan kaapten en elkaar probeerden te overtuigen. Vaak kwamen we dan niet verder.

Voor een constructieve samenwerking, om daadwerkelijk toe te werken richting een coöperatie, hebben we toen in de categorie rundvlees een werkgroep opgericht met een aantal schakels uit de keten. Op deze wijze wordt er goed samengewerkt en wordt de grote groep eens in de zoveel tijd bijgepraat over de vorderingen. Deze werkwijze functioneert goed.

(7) Bestemming en besteding einddeclaratie

Er zijn verschillen in de uitgaven in alle fases door verschillen in de begrootte tarieven en de door Aequor gebruikte tarieven (zie subsidiereglement artikel 7.j.).

Verder hebben we in fase 3 minder kosten gemaakt doordat we minder gebruik hebben gemaakt van experts.

In bijlage U het overzicht: Begroting en uitputting 'Blij met ham uit Blijham'.

In bijlage V de accountantsverklaring.

Hierbij een in gescand overzicht met ondertekening.

Totaal begrote kosten	€ 335.256	
Totaal toegekende subsidie	€ 100.000	
Totaal gerealiseerde kosten	€ 335.128	
In de bijlage zit ook een overzicht van de begroting en uitputting van het project.		
Gerealiseerde kosten per projectfase/per doelstelling		
Doelstelling/ Projectonderdeel/ fase	Begroot	Totaal gerealiseerde kosten
Fase 1: Realiseren Regionale Foodmap	€ 11.724	€ 12.018
Fase 2: Filteren en duiden resultaten interviewrondes	€ 15.252	€ 15.528
Fase 3: Slimme SpecialisatieStrategieën (SSS)	€ 71.840	€ 70.992
Fase 4: Kennisuitwisseling alle partijen in de kenniswerkplaats	€ 28.752	€ 28.770
Fase 5: Ontwikkeling en vernieuwing van de opleidingen	€ 165.728	€ 167.545
Coördinatie en communicatie	€ 41.960	€ 40.275
Totaal	€ 335.256	€ 335.128
Is een accountantsverklaring bijgevoegd?	<input checked="" type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee, omdat	

5. Ondertekening

Door ondertekening van deze rapportage verklaart ondergetekende:

- dat de rapportage een waarheidsgetrouw beeld geeft;
- kennis te hebben genomen van het reglement en bekend te zijn met de daarin opgenomen artikelen ten aanzien van de eindrapportage;
- namens de aanvrager tekeningbevoegd te zijn.

Plaats: *Noordhonn*

Datum: *28-9-2018*

Naam: *H. Beersing*

Functie: *Directeur*